

Ανθή Κατσιρίκου
Διευθύντρια της Βιβλιοθήκης του Πολυτεχνείου Κρήτης
Anthi Katsirikou
Library Director, Technological University of Crete, Greece

Ο ρόλος του Βιβλιοθηκάρου κατά την περίοδο των αλλαγών *The role of the Librarian During the Period of Change*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι βιβλιοθήκες κατά γενική ομολογία βρίσκονται σε περίοδο διαρκούς αλλαγής με απρόβλεπτο προς στιγμής μέλλον, γεγονός που οφείνται κυρίως στις δυνατότητες που προσέφερε η τεχνολογική εξέλιξη των υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών στην παραγωγή και διανομή της πληροφορίας και της γνώσης. Οι αλλαγές αυτές που συντελούνται σε τεχνολογικό επίπεδο αναπόφευκτα οδηγούν επίσης σε οργανωτικές αλλαγές, ενώ ερευνητέοι είναι οι τυχόν νέοι στόχοι, σκοποί και ρόλοι των βιβλιοθηκών. Το μεγάλο κεφάλαιο όπως για κάθε εργασιακό χώρο είναι το ανθρώπινο δυναμικό που καλείται να υλοποιήσει και αποτελεσματικά να εφαρμόσει καινοτομίες και αλλαγές. Έτσι, εξετάζονται οι ρόλοι στους οποίους καλούνται να ανταποκριθούν οι βιβλιοθηκάριοι, προκειμένου να επιτύχουν την αποστολή τους στο σύγχρονο περιβάλλον. Κύρια ευθύνη για την αποτελεσματικότητα του εγχειρήματος έχουν οι διευθυντές οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με το έργο της οργανωτικής αλλαγής, αλλά και με αυτό της προετοιμασίας των βιβλιοθηκάρων για το νέο περιβάλλον και τις απαιτήσεις. Στην προετοιμασία αυτή περιλαμβάνεται και η διαρκής ανάπτυξη και εκπαίδευση τους, ένα κεφάλαιο ιδιαίτερα σημαντικό, που δεν περιορίζεται στην εξάσκηση στα τεχνολογικά μέσα, αλλά επεκτείνεται σε οργανωτικές μεθόδους και καινοτόμες διαδικασίες.

Λέξεις Κλειδιά: Το μάντζεμντ της αλλαγής, Οργάνωση και Διοίκηση Βιβλιοθηκών, Εξέλιξη προσωπικού, Διαχείριση Ανθρώπινου δυναμικού βιβλιοθηκών, Καινοτομία.

ABSTRACT

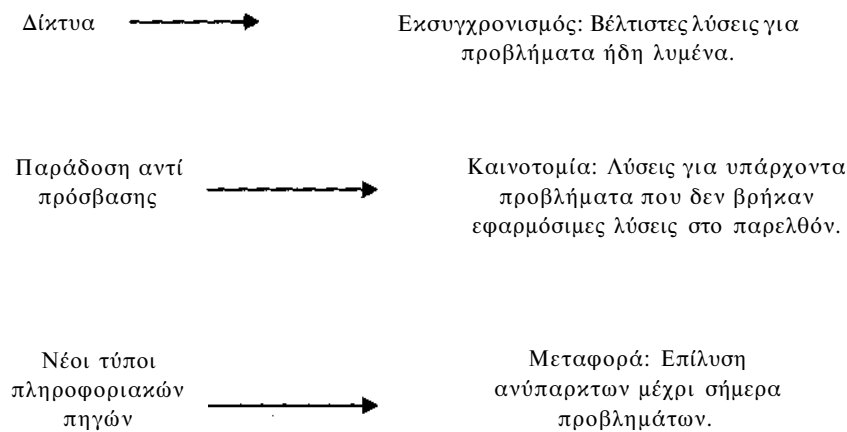
Libraries are at a phase of continuing change, because of technological developments on computers and telecommunication networks and their affect at the production and distribution of information and knowledge. This technological change is followed by managerial changes while the goals and the roles of libraries are under reexamination. It is a matter of fact that the major capital of every organization is the Human one, which is charged to achieve the innovative methods and changes. The roles, which the staff is called, to succeed are examined, in order to manage the mission of the modern context. The leaders of the libraries are entrusted the responsibility for the effectiveness of the change, but also the preparation of librarians to the new roles and the new environment mainly via continuing education. Staff development extends beyond the training on technological tools or on the behaviour to users, to managerial methods and innovative procedures.

Keywords. Management of Change, Library Management, Library Administration, Staff Development, Library Personnel Management, Innovation.

Εισαγωγή.

Η φάση την οποία οι Βιβλιοθήκες διανύουν σήμερα είναι εκείνη που χαρακτηρίζεται από την ενοποίηση και την συνεργασία δια της τεχνολογίας. Ενοποίηση και συνεργασία σε επίπεδο πηγών αλλά και

λειτουργιών, σε τούτο βοηθά σημαντικά η δημιουργία, η καθιέρωση και η χρήση των προτύπων. Δια της τεχνολογίας, δηλαδή με την χρήση των υπολογιστών και των συνοδευτικών μηχανών, των δικτύων και των τηλεπικοινωνιών, των προγραμμάτων και των λογισμικών εφαρμογών. Στη διεθνή βιβλιογραφία υποστηρίζεται η κατάσταση αυτή με πληθώρα περιγραφών, κάποιες εκ των οποίων αποβαίνουν προφητικές. Ο Peters (1993), για τους στόχους και τις αλλαγές στις υπηρεσίες μέσω της τεχνολογίας τη δεκαετία του '90, εστιάζει την προσοχή του σε 3 στόχους: τα δίκτυα, την παράδοση αντί την πρόσβαση και τους νέους τύπους δικτυωμένων πληροφοριακών πηγών και υπηρεσιών, όπως τα πολυμέσα. Οι στόχοι αυτοί οδηγούν σε 3 αντίστοιχες προκλήσεις: τον Εκσυγχρονισμό, δηλαδή νέες ανώτερες λύσεις για προβλήματα ήδη λυμένα, την Καινοτομία, δηλαδή λύσεις για υπάρχοντα προβλήματα που δεν βρήκαν εφαρμόσιμες λύσεις στο παρελθόν και την Μεταφορά, δηλαδή επίλυση προβλημάτων που την ύπαρξη τους αγνοούσαμε, όπως πληροφοριακές πηγές με κίνηση, ήχο, γραφικά, κείμενο και αριθμούς.¹ Σχηματικά η περιγραφή του θα μπορούσε να δοθεί ως εξής:



Εικόνα 1: Στόχοι και προκλήσεις της δεκαετίας του '90.

Ο Penniman (1993) δε, απευθύνει τα σύγχρονα τεχνολογικά επιτεύγματα στο προσωπικό των Βιβλιοθηκών, συγκρίνοντας την διευκόλυνση που παρέχουν με εκείνη των παλαιότερων, για να τονίσει την πρόκληση που παρουσιάζεται στους επαγγελματίες του χώρου με τις τεχνολογικές εξελίξεις, αφού οι Βιβλιοθήκες περισσότερο από ποτέ είναι σε θέση να εστιάσουν τις υπηρεσίες τους στο περιεχόμενο και να δημιουργήσουν ένα σύστημα παράδοσης της πληροφορίας προσανατολισμένο στον άνθρωπο το οποίο προϋποθέτει όχι τη τεχνογνωσία αλλά την στρατηγική.²

Όμως τι ακριβώς εννοείται με τον όρο Τεχνολογία; Ο Mesthene αρκετά νωρίς, μόλις το 1970, κάνει κάποιες ενδιαφέρουσες νύξεις στο παρακάτω απόσπασμα;

Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η τεχνολογία δεν είναι ανεξάρτητη από την κοινωνία στην οποία αναπτύσσεται και ευημερεί. Άλλως, μπορεί να ειπωθεί σαν αυτόνομη δύναμη που αναπτύσσεται σύμφωνα με δικούς

¹ σελ. 250 και 252. Βλέπε επίσης και Barker (1994), σελ. 224 όπου καταγράφει παρόμοια άποψη.

² σελ. 5-6.

της εσωτερικούς νόμους και οι συνέπειες της επιδρούν ανεξέλεγκτα και τυχαία³. Και συνεχίζει:

Είναι πιο χρήσιμο να ορίσουμε την τεχνολογία σαν την οργάνωση της γνώσης για την επίτευξη πρακτικών σκοπών. Σ' αυτή την ευρύτερη έννοια εντάσσεται ότι καλύτερο μπορούμε να δούμε στην έκταση και την ευρύτητα των αποτελεσμάτων της τεχνολογίας. Η διαβρωτική της επιρροή στην ζωή και τον πολιτισμό μας θα ήταν ακατανόητη εάν η τεχνολογία θεωρείτο σαν ένα σύστημα που αποτελείται μόνο από μηχανές⁴.

Εδώ γλαφυρότατα αναδύεται η σύνδεση της τεχνολογικής εξέλιξης με τον Άνθρωπο ως χρήστη ή ως αποδέκτη των τεχνολογικών επιτευγμάτων, εκείνο δηλαδή που δικαιώνει την εφεύρεση, την παραγωγή και τη χρήση τους, αλλά που επωμίζεται και τις συνέπειες αυτών, θετικές ή αρνητικές. Οι δομές και οι λειτουργίες των οργανωτικών σχημάτων και οι ρόλοι των μελών διαφοροποιούνται, η αποστολή και το έργο των εργαζομένων προσαρμόζεται ακολουθώντας την τεχνολογική αλλαγή.

Άλλωστε, οι πολλές δυναμικές, ιδιαίτερα οι τεχνολογικές που επιδρούν στις βιβλιοθήκες, σχηματίζουν το μέλλον των λειτουργιών των τεχνολογικών υπηρεσιών, με οργανωτικές αλλαγές, αλλαγές στον καταμερισμό του προϋπολογισμού, των υλικών, των προτεραιοτήτων, του εργασιακού σχεδιασμού και κυρίως κάτι που θα φανεί ιδιαίτερα τα επόμενα χρόνια, θα επηρεάσουν την διαμόρφωση της ίδιας της εργασίας.

Ίσως να ήταν δόκιμο να παρατηρήσουμε ότι ένα μεγάλο μέρος των νέων τεχνολογικών επιτευγμάτων βρίσκει εφαρμογή στις Βιβλιοθήκες, και όχι μόνον τούτο, αλλά ότι επιδιώκεται να εφαρμοστεί, πράγμα που σημαίνει ότι στον χώρο των Βιβλιοθηκών βρίσκεται ένα ευρύ κοινό αποδεκτών των εφαρμογών αυτών, είτε πρόκειται για εργαζόμενους είτε για χρήστες και ακόμη τούτο επιβεβαιώνει ότι η πληροφορία και η γνώση είναι από τους παράγοντες που συμβάλλουν στην οικονομική και παραγωγική ευρωστία, για τούτο και οι υπεύθυνοι οργανισμοί αλλά και οι Κυβερνήσεις ενθαρρύνουν τις επενδύσεις στον τομέα αυτό.

Ότι η γνώση παράγει προστιθέμενη αξία και ότι αποτελεί παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης επιβεβαιώνεται και από ανθρώπους του επιχειρηματικού κόσμου, όπως φαίνεται από γνώμες που έχουν δει κατά καιρούς το φως της δημοσιότητας, όπως: «Η γνώση είναι τώρα ένας κρίσιμος παράγοντας υποστήλωσης της οικονομικής ανάπτυξης. Τα παραγόμενα αγαθά και οι υπηρεσίες με υψηλή αξία - μας προσέθεσαν στον πυρήνα της οικονομικής επίδοσης που βελτιώνεται και του διεθνούς ανταγωνισμού... η αύξηση των άυλων επενδύσεων που είναι δύσκολο να μετρηθούν... έχει γίνει ένα μεγάλο θέμα για τις εταιρείες και τις Κυβερνήσεις.»⁵ «Μετακινούμεθα πάρα πολύ γρήγορα προς την οικονομία τη βασισμένη στη γνώση, και ο κατάλληλος υπολογισμός και η μέτρηση των περιουσιακών στοιχείων που δημιουργούν αξία είναι κρίσιμος για την οικονομία τη βασισμένη στη γνώση. Πρόκειται για το κύριο θεμέλιο ώστε η οικονομία μας να

³ Mesthene (1970), σελ. 20.

⁴ Mesthene (1970), σελ. 25.

⁵ Jean-claude Paye, OECD Observer, pp. 4-6, June/ July 1996, στο Skyrme (1998)

προχωρήσει.»⁶ «Το πνευματικό κεφάλαιο είναι κάτι που δεν μπορείς να δεις, δεν μπορείς να αγγίξεις και που επιπλέον σε κάνει πλούσιο.»⁷ Τούτο δεν σημαίνει την εμπορευματοποίηση της γνώσης, αν και έχουν γίνει παρόμοιες προτάσεις στη βιβλιογραφία.⁸

Τα ανωτέρω αποσπάσματα που προέρχονται από ανθρώπους των επιχειρήσεων και της οικονομίας, αποδεικνύουν το πόσο σημαντικό είναι το έργο που οι άνθρωποι της πληροφόρησης έχουμε επωμιστεί, μα ταυτόχρονα δηλώνουν με τον τρόπο τους και τις ευθύνες και υποχρεώσεις που αναλαμβάνουμε. Η δύναμη μας πηγάζει από τον ρόλο που καλούμαστε να παίξουμε στην σημερινή κοινωνία, αυτή όμως η δύναμη εύκολα μετατρέπεται σε αδυναμία, αν δεν καταφέρουμε ο καθένας χωριστά και όλοι μαζί συγχρόνως να ανταποκριθούμε στον ρόλο αυτό.

Οχ μεταβολές στο ρόλο των βιβλιοθηκών.

Προκειμένου να αυξηθεί η αξία και ο ρόλος της στο σημερινό περιβάλλον πληροφόρησης, η βιβλιοθήκη πρέπει να εστιάσει στις ακόλουθες κατευθύνσεις:

1. Από χώρο με επίκεντρο την βιβλιοθήκη σε χώρο με επίκεντρο τη πληροφορία,
2. Από τη βιβλιοθήκη σαν οργανισμό στην βιβλιοθήκη σαν προμηθευτή πληροφορίας και τους βιβλιοθηκάρους σαν εξασκημένους ειδικούς της πληροφόρησης που λειτουργούν σε όλα τα σχετικά περιβάλλοντα,
3. Από την χρήση της νέας τεχνολογίας για τον αυτοματισμό των λειτουργιών στη χρήση της τεχνολογίας για την ανάπτυξη της πρόσβασης στην πληροφορία που δεν συμπεριλαμβάνεται στον χώρο της βιβλιοθήκης,
4. Από την βιβλιοθήκη την δικτυωμένη για παροχή πληροφορίας στην δικτυωμένη περιοχή για όλους τους τύπους προμηθευτών πληροφοριακών πηγών.⁹

Ενώ οι Bazillion and Braun το1995 περιγράφουν την σύγχρονη βιβλιοθήκη ως την υπηρεσία που παρέχει ακαριαία και αλληλεπιδραστική πρόσβαση στην πληροφορία, με την ικανότητα να

⁶ S. Wallman, στο Marsha Hamilton: Managing the company mind. Washington post, 18.8.1996, στο Skyrme (1998)

⁷ T.Stewart, Your company's most valuable asset: Intellectual capital. Fortune, 3 October 1994, pp. 28-33, στο Skyrme (1998)

⁸ Χαρακτηριστικό της Κοινωνίας της πληροφορίας, όχι μόνο στον τομέα των Βιβλιοθηκών, αλλά σε κάθε πτυχή της καθημερινής ζωής. Το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο της Τεχνολογίας της Πληροφορίας πρόβλεψε ότι κατά το έτος 2000 σχεδόν 200 εκατ. άνθρωποι θα είχαν πρόσβαση στο Internet παγκοσμίως. Είναι χαρακτηριστικό επίσης το γεγονός ότι αναπτύσσεται διαρκώς η απομακρυσμένη εργασία και η εργασία από το σπίτι, ενώ η πληροφόρηση και η επικοινωνία που χρειάζεται ο εργαζόμενος με την εταιρεία του συντελείται μέσω δικτύου. Εκτιμάται ότι στις Ηνωμένες Πολιτείες οι «τήλε-εργαζόμενοι» το 1999 ήσαν μεταξύ 8 και 11 εκατ."ανθρώπων, ενώ για το 2000 προβλεπόταν ότι πάνω από το 20% των εργαζομένων θα εργάζονταν με αυτόν τον τρόπο. Οι ειδικότητες που έχουν καταγραφεί είναι ως επί το πλείστον σύμβουλοι επιχειρήσεων, μάνατζερ, αναλυτές, τεχνολόγοι, αρχιτέκτονες, επιμελητές εκδόσεων και σχεδιαστές. Επιπλέον το ηλεκτρονικό Εμπόριο εφαρμόζεται από τα είδη διατροφής μέχρι την τουριστική βιομηχανία, ενώ με συνδρομή μπορεί κανείς να «απολαμβάνει» διάφορα «αγαθά» μέσω δικτύου, ακόμη και εκθέματα μουσείων ή μουσικά έργα. Είναι γεγονός ότι πρόκειται για μια νέα νοοτροπία που εξαπλώνεται και φιλοδοξεί να εξελιχθεί σε κουλτούρα.

⁹Chen (1986)

ξεσκαρτάρει, να κατατάσσει, να επανατοποθετεί και να επανασχηματοποιεί την πληροφόρηση και τη γνώση... μέσα από μια διαδικασία που οδηγεί τις βιβλιοθήκες από ανεξάρτητα μέρη οργανισμών να γίνουν μέρος της τεχνικής υποδομής του οργανισμού τους.¹⁰

Αλλού αναφέρεται ότι η Βιβλιοθήκη του μέλλοντος θα είναι ένα δίκτυο συστημάτων γνώσης όπου οι άνθρωποι θα επικοινωνούν με μηχανές¹¹ και ο κατάλογος δεν σταματάει εδώ, αλλά οι συγγραφείς που έχουν καταγράψει προφητικές ή προβλεπτικές περιγραφές για το μέλλον των βιβλιοθηκών είναι μακρύς. Ένα είναι γεγονός: όσο και αν κάποια στοιχεία αχνοφαίνονται στον ορίζοντα για την μελλοντική διαμόρφωση και κατάληξη των βιβλιοθηκών, είναι αδύνατον να προβλεφτεί πού η σημερινή φάση των διαρκών και ραγδαίων αλλαγών θα οδηγήσει.¹²

Μοιάζει πάντως οι Βιβλιοθήκες σταδιακά να ανεξαρτητοποιούνται οργανωτικά και οικονομικά από τους Οργανισμούς στους οποίους ανήκουν και να συνδέονται περισσότερο με ομογενείς και συγγενείς, εθνικές και διεθνείς Βιβλιοθήκες, προκειμένου βεβαίως να υπηρετήσουν την κύρια αποστολή τους που παραμένει η ίδια, την παροχή πληροφόρησης και γνώσης στον Οργανισμό που ανήκουν, με μεθοδολογίες και ευκαιρίες διευρυμένες σε σύγκριση με το παρελθόν.

Το ερώτημα που τίθεται είναι ποιες οι προϋποθέσεις και ποιες οι δεξιότητες εκείνες που θα καταστήσουν τον βιβλιοθηκάριο ή τον ειδικό της πληροφόρησης κατά την σύγχρονη ορολογία, ικανό να ανταποκριθεί στους σημερινούς ρόλους της βιβλιοθήκης με επιτυχία. Διότι έχει αποδειχθεί και οι εργαζόμενοι το γνωρίζουμε καλύτερα από τον καθένα σήμερα, ότι μόνη η αρχική εκπαίδευση των βιβλιοθηκάριων δεν επαρκεί, αφού πρόκειται για επάγγελμα σε διαρκή εξέλιξη και *αλλαγή*. Οι απαντήσεις λοιπόν θα πρέπει να αναζητηθούν στους χώρους του μάνατζμεντ.

Οι βιβλιοθηκάριοι του παρόντος και του μέλλοντος.

Πέρασε μια περίοδος σύγχυσης και αμφισβήτησης της ταυτότητας των βιβλιοθηκάριων και της αναγκαιότητας τους ή μη στον σύγχρονο κόσμο της πληροφόρησης, όταν τα αυτοματοποιημένα συστήματα

10 σελ 21.

¹¹ Feigenbaum (1989) στη Drabenstott (1994). Οι Gristock, J. J. and Mansell, R. (1998) αναφέρουν παρόμοιες προβλέψεις όπως: «Το 1999: υψηλής ταχύτητας ευρεία πρόσβαση στο Internet θα παράγει κινηματογραφικά έργα πραγματικού χρόνου και ζωντανές φωτογραφικές πράξεις και συνέδρια μέσω βίντεο. Το 2000: πρώιμες μορφές αυτού που ονομάζεται "διανοητικοί μεσολαβητές" θα χρησιμοποιούνται ήδη και είναι δυνατόν να φανταστούμε ένα σύνολο τέτοιων μεσολαβητών να παραγγέλλεται από το Βιβλιοθηκάριο, προκειμένου να δημιουργεί και να ενημερώνει κάθε ιδιαίτερη ομάδα ενδιαφερομένων με τους ειδικούς σκοπούς εκάστης. Τούτο θα εμπλέκει δείγματα online πηγών αλλά δεν θα χρειαζόταν απαραίτητα επίβλεψη από ειδικό. Τέτοιο λογισμικό δεν θα μπορούσε να είναι νέα τεχνολογία αλλά θα υποστηρίξει το έργο των ειδικών. Το 2007: η ιδεατή πραγματικότητα θα μπορεί να δίνει ιδεατά ταξίδια σε μη προσβάσιμα μέρη με κάποιο είδωλο της πραγματικότητας. Επίσης η ανάπτυξη των δικτύων σε όλο τον κόσμο θα οδηγήσει στην άμεση πρόσβαση και ανταλλαγή με συνεργάτες σε άλλες αίθουσες διδασκαλίας με διαφορετικές εμπειρίες, και όπου οι απαραίτητες γλώσσες θα είναι δυνατόν να χρησιμοποιούνται σωστά... Οι online βάσεις δεδομένων και κάθε τι χρήσιμο που μπορεί να είναι βιβλιογραφίες, πλήρες κείμενο, περιλήψεις και ευρετήρια, θα συνεχίσουν να ενισχύουν την προσφορά τους, εισάγοντας νέα σχήματα τιμών και συσκευασίας.»

¹² Ανάλυση του θέματος βλέπε στο A. Katsirikou and Ch. Skiadas (2001): Chaos in the Library Environment. *Library Management*, 22(6/7), σελ. 278-287.

ενεφανίσθησαν, οι μηχανές αναζήτησης, τα έμπειρα συστήματα κλπ. Τότε ενομίσθη ότι μηχανές είναι δυνατόν να αντικαταστήσουν το ανθρώπινο μυαλό και ακόμη και εμείς οι ίδιοι αντιμετωπίσαμε το μέλλον μας δυσοίωνα.

Σήμερα τα πράγματα έχουν κάπως ξεκαθαρίσει και έχει πια κριθεί ότι ο βιβλιοθηκάριος του μέλλοντος θα είναι γνώστης και καλός χρήστης των ηλεκτρονικών και τεχνολογικών μέσων, κατ' ουδένα όμως τρόπο δεν πρόκειται να αντικαταστήσει το περιεχόμενο της εργασίας του με τεχνολογικά εργαλεία ή εργαλεία της πληροφορικής. Όσο ασαφές και αν είναι το μέλλον του ως προς το περιεχόμενο της εργασίας του ή τον τρόπο εκτέλεσης της, τούτο είναι σαφές, ότι τα προαναφερθέντα εργαλεία αποτελούν απλώς τα μέσα για την επιτέλεση του έργου του, αν και σήμερα κάποια από αυτά έχουν ήδη αποδειχθεί αναποτελεσματικά.

Οι όψεις της βιβλιοθήκης του μέλλοντος όπως διαφαίνονται σήμερα, με τη χρήση των τεχνολογικών εργαλείων, εστιάζονται στον ρόλο της ως διδακτικής βιβλιοθήκης, ως οργανισμού μάθησης, ως ενδιάμεσου μεταξύ δημιουργού και χρήστη της πληροφορίας και της γνώσης.

Οι Grawford και Gorman (1995) τονίζουν ότι ο βιβλιοθηκάριος που σκοπεύει στο μέλλον θα πρέπει κατ' αρχήν:

-] Να θυμάται ότι η ανθρώπινη υπηρεσία προς ανθρώπινα όντα και κοινότητες είναι η πρώτη αιτία ύπαρξης της βιβλιοθήκης.
-] Να αναγνωρίζει ότι η γνώση και η κατανόηση είναι οι θεμελιώσεις της βιβλιοθήκης και όχι τα δεδομένα και η πληροφορία.
- 1 Να αμύνεται των βασικών ηθικών αρχών της βιβλιοθηκονομίας: ισότητα στην πρόσβαση, στα υλικά και στις πηγές, υπηρεσίες, συνεργασία και πνευματική ελευθερία.
- 1 Να υπερηφανεύεται για τον τρόπο που οι βιβλιοθηκάριοι τίμησαν την αποστολή τους ανά τους αιώνες και να δέχεται το βάρος της αποστολής.¹³

Το ανωτέρω απόσπασμα αντιμετωπίζει το θέμα και αναδεικνύει την ηθική και φιλοσοφική πλευρά του πράγματος, όμως η πρακτική άποψη εξειδικεύει τα πράγματα.

Ένα περιβάλλον διαχείρισης της γνώσης αγκαλιάζει το όλο σύστημα μεταφοράς της πληροφορίας και της γνώσης: από την δημιουργία, τη δόμηση και την εκπροσώπηση στην διάχυση και την χρήση, άρα οι βιβλιοθηκάριοι πρέπει να γίνουν οι εργάτες της γνώσης, ειδικευόμενοι στην πληθώρα των μεθόδων του μάνατζμεντ της πληροφορίας. Στο περιβάλλον της ταχείας αλλαγής ο βιβλιοθηκάριος θα πρέπει να είναι ένας ιμπρεσάριος.¹⁴

Τούτο οδηγεί τους βιβλιοθηκάρχους πέραν του σημερινού ρόλου της αποθήκευσης, οργάνωσης και αναζήτησης στην παγκόσμια μεταφορά και δημιουργία πληροφορίας. Το περιβάλλον της δικτυωμένης πληροφορίας αυξάνει τις ευκαιρίες για τους βιβλιοθηκάρχους να μετατοπίσουν τον ρόλο τους και να διεκδικούν την ανάμειξη τους στην διαδικασία της λογίας πληροφορίας¹⁵.

Αυτές οι περιγραφές παραπέμπουν ευθέως στην επερχόμενη τάση για αντικατάσταση των εμπορικών επιστημονικών εκδόσεων από τις ηλεκτρονικές εκδόσεις εκάστου οργανισμού ή κοινοπραξίας οργανισμών, θεσμό που οι βιβλιοθήκες θα παίξουν τον πρωταγωνιστικό

¹³ σελ. 182,183.

¹⁴ Murr και Williams (1987), σελ. 8.

¹⁵ Lucier, R. (1993)

ρόλο, μεταλλάσσοντας την όλη διαδικασία παραγωγής και διανομής της λογίας γραμματείας, με ότι αυτό συνεπάγεται για συγγραφείς, αναγνώστες και ενδιάμεσους, δηλαδή εκδότες και βιβλιοθηκάρχους.

Όσο οι ψηφιακές βιβλιοθήκες θα επιτελούν τα καθήκοντα της περιγραφικής καταλογογράφησης αυτόματα, το προσωπικό των Βιβλιοθηκών θα στρέφεται στην δημιουργία πνευματικών συνδέσεων μεταξύ των ψηφιακών δημιουργημάτων και της ολικής ψηφιακής συλλογής. Τούτο σημαίνει πολλά περισσότερα από την απόδοση ενός ή δύο θεματικών επικεφαλίδων σε κάθε ψηφιακό δημιούργημα. Οι Βιβλιοθηκάριοι θα οργανώσουν συνδέσεις που θα καθιστούν τους τελικούς χρήστες ικανούς να έχουν σαφή και ενημερωμένη άποψη για τα αποκτημένα δημιουργήματα, άρα να παίρνουν αποφάσεις για την χρησιμότητα τους ή μη κατά περίπτωση. Οι συνδέσεις δεν περιορίζονται μόνο στα επίσημα κανάλια, αλλά χρησιμοποιούνται και τα ανεπίσημα όπως οι λίστες επικοινωνίας και οι ομάδες συζήτησης.¹⁶

Εδώ κατατίθεται ένα ακόμη στοιχείο της παρούσης και μελλοντικής καθοριστικής θέσης των βιβλιοθηκάρων ως ειδικών της πληροφόρησης, η οργάνωση του περιεχομένου των πηγών πληροφόρησης και γνώσης με τρόπο που να αναζητάται και να εντοπίζεται με ευκολία και ακρίβεια. Η ταξινόμηση και η καταλογογράφηση αντιμετωπίζονται κάτω από το φως των νέων τεχνολογικών επιτευγμάτων, προκειμένου να υπηρετήσουν αποτελεσματικά και ικανοποιητικά τις νέες μορφές υλικού, τα νέα μέσα πληροφόρησης και γνώσης και να ενισχύσουν τις νέες διαδικασίες παραγωγής, διανομής και χρήσης των τελευταίων.

Επιπλέον, όσο ο καταμερισμός των πηγών και η δικτύωση των οργανισμών θα αναπτύσσεται, η συνεργασία του βιβλιοθηκάρου στην διαδικασία της έρευνας θα αυξάνει. Αν και εύκολα προσβάσιμες, η βιβλιογραφική εγγραφή και οι πλήρεις κειμένου βάσεις δεδομένων ποτέ δεν θα αποβούν τέλεια εύχρηστες στους χρήστες, παρά μόνον με την μεσολάβηση του βιβλιοθηκάρου, που είναι ο πλέον εξοικειωμένος με την οργάνωση και την λειτουργία της ηλεκτρονικής ερευνητικής βιβλιοθήκης η οποία βρίσκεται σήμερα στη φάση σχηματοποίησης.¹⁷

Ανήκει στη δική μας ιδιαίτερη υπευθυνότητα να διατηρούμε και να οργανώνουμε υλικό όχι μόνο για την δική μας γενιά, αλλά δημιουργώντας γενεές λογίων και μαθητών. Πάντα θα υπάρχουν άνθρωποι που θα χρειάζονται υλικό και θα ζητούν την βοήθεια μας. Οι οικονομικές κοινότητες έχουν ένα στοίχημα στην αυθεντικότητα της ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Οι επιχειρήσεις και οι κοινότητες υπολογιστών ενδιαφέρονται για την προστασία του εισαγομένου υλικού. Οι κυβερνήσεις και οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την ασφάλεια των συστημάτων. Μόνον οι βιβλιοθήκες ασχολούνται και με τα τρία αυτά μαζί: Αυθεντικότητα, ασφάλεια, προστασία, όπως αυτά συντίθενται στους αιώνες και απαιτούνται από το κοινό.¹⁸

Οι Muir και Williams από το 1987 ακόμη είχαν επισημάνει ότι ο ρόλος των βιβλιοθηκάρων κατά την εποχή της πληροφορίας θα συνδέεται αποφασιστικά με την προσωποποίηση της πληροφορίας και την παροχή γνώσης προσαρμοσμένης στα ενδιαφέροντα του αποδέκτη. Ένα άλλο στοιχείο του μοντέλου διεύρυνσης είναι εκείνο της μεταφοράς τεχνολογίας. Οι βιβλιοθηκάριοι θα γίνουν ενεργοί μεσολαβητές για την

¹⁶ Στη Drabenstott (1994), σελ. 166.

¹⁷ Bazillion and Braun (1995), σελ. 22

¹⁸ σελ. 34-35

μεταφορά τεχνολογίας εν γένει και για την μεταφορά πληροφορίας και γνώσης ιδιαίτερα¹⁹.

Οι επαγγελματικές ευθύνες που απευθύνονται στους βιβλιοθηκάρχους

Όπως προκύπτει από τα ανωτέρω, οι βιβλιοθηκάρχιοι καλούμεστε με την αναθεώρηση των ρόλων και των υπηρεσιών, να συμπεριλάβουμε τον όρο του «μεσολαβητή» που ξεπερνώντας την τεχνητή νοημοσύνη γίνεται ο εταίρος που διευκολύνει, που οδηγεί τον χρήστη μέσω σύνθετων Σωρεύσεων πληροφορίας στη λήψη των αποφάσεων. Οι βιβλιοθηκάρχιοι της πληροφόρησης θα πρέπει να εκτείνουν το ρόλο του μεσολαβητή από τη πληροφορία στη γνώση για να περιλάβουν τα συστήματα γνώσης που αναπτύσσονται σε διάφορους τομείς.

Ο Penniman τονίζει ότι «Πρέπει να διαμορφώσουμε το μέλλον και όχι να το *αφησουμε* να μας διαμορφώσει. Επίσης, πρέπει να δούμε τα συστήματα παράδοσης πληροφορίας που αναπτύσσουμε σαν κοινωνικά και οικονομικά συστήματα, όχι μόνο σαν τεχνικά συστήματα, και πρέπει οι πράξεις μας να διέπονται από τους κοινωνικούς και οικονομικούς κανόνες όταν ετοιμαζόμαστε να υλοποιήσουμε νέα συστήματα ή να επανασχεδιάσουμε τα τρέχοντα».

Πρόκειται για την πιο ολοκληρωμένη στάση απέναντι στο θέμα εξέλιξης των Βιβλιοθηκών και τον ευρύτερο περι αυτήν χώρο, αφού ο συγγραφέας επισημαίνει τρεις παράγοντες που διαμορφώνουν το μέλλον: την εξέλιξη της τεχνολογίας, την οικονομική επάρκεια και το ανθρώπινο δυναμικό. Κάθε επίτευγμα ή δημιουργήμα, κάθε σύστημα και μεθοδολογία εφευρίσκεται από ανθρώπους και παρέχεται σε ανθρώπους. Στον ενδιάμεσο χώρο, μεταξύ "δότη και λήπτη" μεσολαβεί ένα πλέγμα σχέσεων, συστημάτων, οργανωτικών σχημάτων επίσης ανθρώπινα και είναι ακριβώς ο χώρος που θα πρέπει να δώσουμε την δέουσα προσοχή διότι είναι ο ίδιος ο χώρος μας. Κανενός είδους τεχνολογία δεν μπορεί να πλήξει τις ικανότητες του βιβλιοθηκάριου να αναλύσει ένα πρόβλημα πληροφόρησης, να σκιαγραφήσει τις πραγματικές υποβόσκουσες ερωτήσεις και να ταιριάξει ερωτήσεις με απαντήσεις. Καμία μηχανή δεν ανταγωνίζεται τον δημιουργικό, ευέλικτο, επαγγελματία βιβλιοθηκάρη που έχει την ικανότητα να αποκτά γνώσεις και να περιέχει διαπροσωπική αλληλεπίδραση, αξιολόγηση της πληροφορίας, επικοινωνία, σύνθεση και κρίση.

Τούτο σημαίνει ότι ο βιβλιοθηκάρχιος απαιτεί να λειτουργεί ως ενεργητικός σύμβουλος της πληροφόρησης, παρά σαν παραδοσιακός επιστάτης του υλικού και μηχανικός διανομέας της πληροφορίας. Η καθοδήγηση των χρηστών στην αναζήτηση της πληροφορίας, στην πλοήγηση στο δίκτυο και στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων συγκαταλέγονταν στα καθήκοντα της νέας εποχής. Ο Lancaster από το 1982 ισχυρίζεται ότι οι ειδικοί της πληροφόρησης στην ηλεκτρονική εποχή θα πρέπει να μπορούν να:

1. δρουν σαν σύμβουλοι της πληροφορίας,
2. εκπαιδεύουν το κοινό στις πηγές,

¹⁹ Ο Graham (1993), σελ. 11.

²⁰ Βλέπε Penniman (1993), σελ. 5.

²¹ Schuman (1990) στη Drabenstott (1994), σελ. 133, στο ίδιο σελ. 134 Spaulding (1988) και Anders et al (1992) σελ. 135.

²² στο Libraries and librarians in an age of electronics Arlington, VA, information resources press, όπως τον αποδελτιώνει ο Hallman (1990), σελ 207.

3. ερευνούν άγνωστες πηγές,
4. αναλύουν και συνθέτουν πληροφορία,
5. δημιουργούν online προφίλ επιλεκτικής διάχυσης της πληροφορίας και
6. αναπτύσσουν αρχεία ηλεκτρονικής πληροφορίας.

Όσον αφορά δε την επίγνωση της στρατηγικής, οι βιβλιοθηκάριοι χρειάζεται να γνωρίζουν:

1. τους στόχους του οργανισμού και την μακροπρόθεσμη στρατηγική,
2. τους στόχους της Βιβλιοθήκης και την στρατηγική,
3. τις σχέσεις μεταξύ των δύο στρατηγικών,
4. το εξωτερικό περιβάλλον και πώς επιδρά στις δύο στρατηγικές,
5. τις πολιτικές και τους σχεδιασμούς του οργανισμού και της Βιβλιοθήκης.

Υπάρχει μια ποικιλία παραγόντων που επιβάλλονται από τις ευθύνες του μάνατζμεντ και θα πρέπει να υιοθετούνται ευρύτερα. Αυτοί περιλαμβάνουν:

1. βαθμιαία κατάλυση των ιεραρχικών δομών του προσωπικού.
2. βαθμιαία αύξηση των μοντέλων συμμετοχικής λήψης αποφάσεων.
3. μεγαλύτερη έμφαση στην υπευθυνότητα και στην υπηρεσία ή στην ατομική επίδοση.
4. αυξανόμενη επιμονή ότι οι στόχοι των τμημάτων υποστηρίζουν την στρατηγική του οργανισμού.
5. ευρείς δημοσιονομικοί περιορισμοί.
6. η σημαντικότητα να μπορείς να διαπραγματεύεσαι με την διοίκηση του οργανισμού αποτελεσματικά.
7. αναγνώριση ότι η *αλλαγή* έχει γίνει τρόπος ζωής.
8. μεγαλύτερη έμφαση στην ομαδική εργασία.
9. αναγνώριση της σημαντικότητας της ευελιξίας στην οργάνωση της εργασίας.
10. αναστροφή υπευθυνοτήτων και προϋπολογισμών.
11. η σημαντικότητα της διαχείρισης του ατομικού χρόνου.²⁴

Η Creth (1995)²³ τονίζει ότι οι βιβλιοθηκάριοι θα πρέπει να θεωρούνται ως μέρος της λύσης (πχ συμβολή στην ποιοτική εκπαίδευση ή στην μείωση της αμάθειας στην κοινωνία) παρά σαν μέρος του προβλήματος (πχ αύξηση κόστους ή ανεπάρκεια προπτυχιακής εκπαίδευσης).

Γενικότερα, οι βιβλιοθηκάριοι χρειάζεται να είναι παράτολμοι και επινοητικοί στην κατανόηση του ρόλου τους και αποφασιστικοί στην δράση. Επίσης οραματιστές στην κατανόηση του παρόντος και στην φαντασία περί το μέλλον και πρόθυμοι να παίρνουν ρίσκα στην μεταφορά των θεωρήσεων τους στη πράξη, ακόμη και όταν πολλοί από τους χρήστες μπορεί να είναι αφοσιωμένοι στην παράδοση κάτι που είναι βολικό για πολλούς από μας.

²³ Morgan (1996)

²⁴ Morgan (1996)

²⁵ σελ. 85-6.

Οι υπευθυνότητες των ηγεσιών των βιβλιοθηκών στη διαδικασία της αλλαγής.

Οι 8 Ηγετικοί Διοικητικοί Ρόλοι κατά τους Quinn et al (1996), οι θεμελιώδεις ικανότητες και τα κριτήρια αποτελεσματικότητας εκάστου ρόλου είναι:

| Ρόλοι | Ικανότητες | Κριτήρια αποτελεσματικότητας |
|--|---|--|
| Μοντέλο των Ανθρωπίνων σχέσεων | | |
| Ο ρόλος του έμπιστου συμβούλου | <ul style="list-style-type: none"> Κατανόηση του ίδιου και των άλλων Αποτελεσματική επικοινωνία Ανάπτυξη των υφισταμένων. | <ul style="list-style-type: none"> Ηθικές αρχές Εμπιστοσύνη |
| Ο ρόλος του να δίνεις ευκαιρίες | <ul style="list-style-type: none"> Δημιουργία ομάδων Εφαρμογή της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων Διαχείριση των συγκρούσεων. | <ul style="list-style-type: none"> Συμμετοχή Ευρύτητα αντιλήψεων |
| Το μοντέλο της εσωτερικής διαδικασίας | | |
| Ο ρόλος του ελεγκτή | <ul style="list-style-type: none"> Παρακολούθηση των ατομικών επιδόσεων Διαχείριση συλλογικής επίδοσης Διαχείριση της επίδοσης του οργανισμού. | <ul style="list-style-type: none"> Τεκμηρίωση Διαχείριση πληροφορίας |
| Ο ρόλος του συντονιστή | <ul style="list-style-type: none"> Διαχείριση προγραμμάτων Σχεδιασμός εργασίας Διαχείριση μέσω των λειτουργιών | <ul style="list-style-type: none"> Σταθερότητα Έλεγχος |
| Το Μοντέλο του Ορθολογικού Στόχου | | |
| Ο ρόλος του Διευθυντή | <ul style="list-style-type: none"> Όραμα, προγραμματισμός και δημιουργία στόχων Σχεδιασμός και οργάνωση Αποτελεσματική εξουσιοδότηση. | <ul style="list-style-type: none"> Καθοδήγηση Αποσαφήνιση στόχων |
| Ο ρόλος του παραγωγού | <ul style="list-style-type: none"> Παραγωγή εργασίας Υποκίνηση παραγωγικής εργασίας Διαχείριση του χρόνου και της πίεσης. | <ul style="list-style-type: none"> Παραγωγικότητα Επίτευξη |
| Το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος | | |
| Ο ρόλος του μεσίτη | <ul style="list-style-type: none"> Δημιουργία και υποστήριξη της αρχής της ισχύος Διαπραγμάτευση των συμφωνιών και των συμβατικών υποχρεώσεων Παρουσίαση ιδεών | <ul style="list-style-type: none"> Ανάπτυξη Πρόσκτηση πηγών |
| Ο ρόλος του καινοτόμου | <ul style="list-style-type: none"> Να ξει με την αλλαγή Δημιουργική σκέψη Δημιουργία της αλλαγής | <ul style="list-style-type: none"> Καινοτομία Προσαρμογή |

Εικόνα 2. Οι Ρόλοι των ηγετών.

Είναι γεγονός ότι τα μοντέλα είναι νοητικά κατασκευάσματα και κανένα δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα ή μάλλον για να

ειπωθεί αντίστροφα, η πραγματικότητα δεν αντικατοπτρίζεται ποτέ σε ένα μόνο μοντέλο, αλλά περιλαμβάνει στοιχεία από περισσότερα του ενός. Υπό την έννοια αυτή ο παραπάνω σχηματισμός βοηθά ως σημείο αναφοράς για την πρακτική εκάστου, την αυτοεκτίμηση και προσαρμογή.

Είναι πάντως αλήθεια ότι τόσο οι ρόλοι όσο και τα κριτήρια αποτελεσματικότητας, όπως εμφανίζονται ανωτέρω, αποτελούν αθροιστικά και όχι διαζευκτικά υπαρκτές και δόκιμες αναγκαίες προϋποθέσεις άσκησης της διοίκησης.

Ο Penniman (1992) όσον αφορά τις ηγεσίες των Βιβλιοθηκών στο νέο περιβάλλον σημειώνει ότι Οι Βιβλιοθήκες κινδυνεύουν επειδή στερούνται ηγετών οραματιστών οι οποίοι διαφέρουν από τους οραματιστές κατά τούτο: Οι οραματιστές είναι σε θέση να περιγράψουν το επιθυμητό μέλλον, ενώ οι ηγέτες οραματιστές επί πλέον το δημιουργούν με τη βοήθεια των τρίτων. Ο οραματιστής ηγέτης είναι ο παράγοντας της *αλλαγής* στην υψίστη τάξη²⁶.

Ενώ οι Lucier και Dooley (1985) δηλώνουν ακόμη σαφέστερα ότι οι ηγέτες των βιβλιοθηκών έχουν ως ευθύνη να δημιουργούν εκείνο το οργανωτικό κλίμα που ενθαρρύνει και προωθεί την αλλαγή²⁷.

Οι ηγέτες εισάγοντας αλλαγές πρέπει να θυμούνται ότι το μάνατζμεντ της καινοτομίας και το όλο σύστημα του μάνατζμεντ θα πρέπει να είναι σε πλήρη ευθυγράμμιση και αρμονία μεταξύ τους. Προς επίτευξη τούτου, πρέπει να βεβαιωθούν ότι:

1. Η νέα θεώρηση σχηματίζεται με την ευρεία συμμετοχή του προσωπικού.
2. Οι μάνατζερ σε όλα τα επίπεδα είναι επίμονοι και συνεπείς.
3. Υπάρχει αποτελεσματική ροή πληροφοριών και ανατροφοδότηση.
4. Οι Στόχοι και οι σκοποί επανεξετάζονται και διορθώνονται.
5. Ατμόσφαιρα ελεύθερης συζήτησης διαπνέει τον οργανισμό.
6. Η οργανωτική δομή ανανεώνεται και αναπροσαρμόζεται στα νέα καθήκοντα.
7. Οι οικονομικές, υλικές και ανθρώπινες πηγές ξαναοργανώνονται ανάλογα.²⁸

Ένας ηγέτης θα πρέπει:

1. Να έχει όραμα. Οι άνθρωποι θέλουν να ακολουθούν αυτούς που γνωρίζουν που πηγαίνουν, θέλουν να ξέρουν γιατί οδηγούνται σε αυτό το δρόμο και όχι σε άλλον. Μισούν τους στόχους που αλλάζουν διαρκώς.
2. Να εμπιστεύεται τους υφιστάμενους. Η υπευθυνότητα θα πρέπει να κατανέμεται σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.
3. Να μην φοβάται να παίρνει ρίσκα. Οι ηγέτες παρακινούν τους υφιστάμενους όχι μόνο να παίρνουν ρίσκα αλλά και να κριτικάρουν ανοιχτά τα λάθη τους κατά την αναζήτηση του νέου. Τίποτα δεν

²⁶ Στη Drabenstott (1994), σελ. 127.

²⁷ Στη Drabenstott (1994), σελ. 127. Και η Ershova (1998) υποστηρίζει ότι «Για την διαδικασία της καινοτομίας και η διορατικότητα και η ικανότητα είναι σημαντικές, αλλά διαστάσεις σε διαφορετικό χρόνο. Η διορατικότητα παρουσιάζει μια σύνθεση μεταξύ των πόλων: δείχνει πώς να αντιδράσεις διότι κρατά μια ιδέα του μέλλοντος και πώς να φτάσεις εκεί, ποια η δυναμική της ικανοποίησης των αναγκών των χρηστών και άλλα πλεονεκτήματα. Οι καινοτομίες είναι προβλέψεις, αλλά στηρίζονται σε πραγματική εμπειρία.»

²⁸ Ershova (1998)

αποθαρρύνει το προσωπικό από τον φόβο της γκάφας που θα κρίνει την καριέρα τους.

4. Να είναι ειδικός. Καθένας σε κάθε βαθμίδα της ιεραρχίας πρέπει να γνωρίζει ότι ο ηγέτης γνωρίζει τουλάχιστον όσα και αυτός.
5. Να προκαλεί διαφορετικές απόψεις. Εάν κάποιος περιστοιχίζεται από ανθρώπους που λένε μόνο ναι, σημαίνει ότι ή αυτός ή το προσωπικό βρίσκονται σε λάθος θέσεις.
6. Να κατέχει την ικανότητα να βρίσκει απλές, διακριτές λύσεις σε δύσκολα προβλήματα.²⁹

Οι διευθυντές συμβάλλουν στην αλλαγή:

1. Προπονώντας και καθοδηγώντας το προσωπικό,
2. Επιδίδοντας την ανάπτυξη του προσωπικού
3. Παρέχοντας συμβολή και βοήθεια στην επίλυση προβλημάτων και στον σχεδιασμό νέων πρωτοβουλιών,
4. Αναπτύσσοντας κοινές αξίες και τη διορατικότητα μεταξύ του προσωπικού,
5. Ενθαρρύνοντας την προσαρμοστικότητα, τη υπευθυνότητα με την ανάληψη πρωτοβουλιών και την ομαδική εργασία,
6. Παρέχοντας πηγές εντός του πλαισίου της αποτίμησης κόστους οφέλους,
7. Αισθανόμενοι υπερηφάνεια από τα επιτεύγματα των άλλων,
8. Παρέχοντας κίνητρα για να δουλέψουν οι ομάδες.³⁰

Την στιγμή της αλλαγής και των αυξανόμενων ευέλικτων δομών σε όλους τους οργανισμούς, μια από τις προτεραιότητες των βιβλιοθηκών πρέπει να είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την δημιουργική καινοτομία. Σε αυτή τη περίπτωση, απομόνωση και αδράνεια τείνουν να συμβαδίσουν και το καλύτερο αντίδοτο μπορεί να είναι η γνώση για το τι άλλες βιβλιοθήκες κάνουν σε παρόμοιες περιπτώσεις και η ανταλλαγή εμπειριών και πληροφοριών μεταξύ συναδέλφων από άλλες βιβλιοθήκες.³¹

Οργάνωση αλλαγών σημαίνει νέοι τύποι λειτουργίας και οργάνωσης μέσα στις υπηρεσίες, με έμφαση στην ομαδική εργασία και λιγότερο στην παραδοσιακή ιεραρχία. Η ομαδική εργασία προϋποθέτει την συμμετοχή προσωπικού όλων των βαθμίδων στην ομάδα και ίσως και προσωπικό προερχόμενο από διαφορετικά τμήματα, προκειμένου να αντιμετωπίζεται κάθε θέμα ως ολότητα. Η νέα οργανωτική μορφή εξασφαλίζει την συναίνεση στις αλλαγές και εξασφαλίζει περισσότερο πρόθυμο, δημιουργικό, θετικό προσωπικό με καινοτόμες ιδέες για την διαχείριση της αλλαγής.

²⁹ Ershova (1998) που συνεχίζει «Φυσιικά, αναδύονται αναπόφευκτα εμπόδια στην δημιουργική προσέγγιση κατά την περίοδο του μετασχηματισμού. Τα πιο κοινά είναι η αναζήτηση για μια σωστή απάντηση ή της ιδανικής λύσης, η προσαρμογή (με την αρνητική έννοια, η παρουσίαση αναμενόμενων απαντήσεων), ο φόβος του αφεντικού, οι πολύ βιαστικές αποφάσεις, η ανικανότητα να δεχτείς κριτική κατά την διάρκεια της ωρίμανσης, η ανικανότητα να θέσεις τα προφανή υπό αμφισβήτηση, ο φόβος να φανείς ανόητος. Είναι εμφανές ότι όλα αυτά μπορούν να υπερπηδηθούν στην κατάλληλη ατμόσφαιρα για την οποία οι ηγέτες και οι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι. Αυτοί είναι οι ακρογωνιαίοι λίθοι των μετασχηματισμών και της καινοτομίας. .. προκειμένου η καινοτόμος διαδικασία να σταθεροποιηθεί πρέπει να επανενεργοποιηθεί διαρκώς.»

³⁰ Creth (1995), σελ. 94-95.

³¹ Anglada (1999) σελ. 144.

Οι υπευθυνότητες των ηγεσιών των βιβλιοθηκών όσον αφορά την ανάπτυξη του προσωπικού.

Πολύ συχνά οι οργανισμοί, σχεδιάζοντας το μέλλον τους ξεχνούν να προετοιμάσουν το προσωπικό για το μέλλον αυτό. Οι αποφασίζοντες και οι ηγέτες έχουν ως καθήκον να βλέπουν μπροστά και να θέτουν στόχους. Αλλά πόσα σχέδια εμπεριέχουν τους ανθρώπους που θα υλοποιήσουν τους στόχους αυτούς και πόσα σχέδια ανακοινώνονται σε κείνους που θα εφαρμόσουν τις αλλαγές;

Τα σχέδια μελλοντικής στρατηγικής θα πρέπει να περιλαμβάνουν και το σχέδιο γνώσης και εκπαίδευσης, δηλαδή προσαρμογής του προσωπικού που θα πετύχει τους στόχους, στις αλλαγές και στο νέο περιβάλλον. Τούτο απαιτεί γνώσεις διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από τους διοικούντες.³²

Οι υπηρεσίες μιας βιβλιοθήκης απαιτούν εντατική εργασία και έχει υπολογιστεί ότι περίπου τα 2/3 του προϋπολογισμού της συνήθως δαπανάται σε εργατική δύναμη. Καθώς οι μηχανές μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικές σε σχέση με το κόστος τους με έναν τρόπο που οι άνθρωποι δεν μπορούν, εμφανίζεται αμείλικτο ότι το κόστος εργατικής δύναμης τείνει να διαρκώς αυξάνει σε σχέση με τα άλλα κόστη... Το αποτέλεσμα είναι απλά η ενδυνάμωση, η μεγαλύτερη δύναμη στις μηχανές για να αυξάνουν αυτό που οι άνθρωποι μπορούν να κάνουν.³³

Η Creth (1995) δίνει μερικές κατευθύνσεις γι' αυτό:

Οι διευθυντές των Βιβλιοθηκών χρειάζεται να ορίσουν την διαρκή μάθηση σαν μέρος της επαγγελματικής υπευθυνότητας εκάστου και να εξασφαλίσουν ότι ο φόρτος εργασίας επιτρέπει την ενασχόληση αυτή ως μέρος της ρουτίνας. Οι διευθυντές έχουν την υποχρέωση να παρέχουν την υποδομή για να μαθαίνει το προσωπικό ότι απαιτείται. Αυτό σημαίνει εξασφάλιση χρηματοδότησης για εσωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα, για μισθοδοσία εξωτερικών εκπαιδευτών και υποστήριξη του προσωπικού να παρακολουθεί προγράμματα έξω από τη Βιβλιοθήκη. Επιπρόσθετα η διοίκηση πρέπει να αναπτύξει την καλλιέργεια όπου η διαδικασία διαρκούς μάθησης και η αποδοχή της αλλαγής από το προσωπικό είναι το μέτρο. Το προσωπικό πρέπει να είναι υπεύθυνο για την δραστήρια συμμετοχή του στην μάθηση και στην αποδοχή της μάθησης και της προσωπικής ανάπτυξης σαν ολοκλήρωση της επίδοσης όπως σε κάθε άλλο καθήκον ή δραστηριότητα.³⁴

Σπουδαιότερα θέματα εκπαίδευσης του προσωπικού, εκτός από τα τρέχοντα θέματα τεχνικής εξάσκησης και εξυπηρέτησης του χρήστη κατά τη γνώμη μας είναι:

1. η ανάγκη ανάπτυξης και αναθεώρησης των δεξιοτήτων και ικανοτήτων της Τεχνολογίας της πληροφορίας,
2. η υποστήριξη του μάνατζμεντ της αλλαγής,

³² Supporting Expansion (1993). Η διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια στρατηγική προσέγγιση στην πρόσληψη, υποκίνηση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού. Ασχολείται με την καλλιέργεια ενός κατάλληλου συγκροτημένου κλίματος και εισάγει προγράμματα που αντανακλούν και υποστηρίζουν τις βασικές αξίες του οργανισμού και εξασφαλίζουν την επιτυχία του. Η διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού δρα προκαταβολικά και όχι μετά από κάθε κατάσταση, για παράδειγμα προβλέπει τις ανάγκες σε προσωπικό ή νέες δεξιότητες του προσωπικού και προγραμματίζει ανάλογα, αντί να δρα μετά την εμφάνιση των κενών.

³³ Buckland (1992), σελ. 21.

³⁴ σελ. 91.

3. η προσέγγιση της ομαδικής εργασίας εντός της βιβλιοθήκης και μεταξύ βιβλιοθήκης και άλλων υπηρεσιών,
4. η υποστήριξη της ποιοτικής βελτίωσης των υπηρεσιών και η εκπαίδευση σε τεχνικές όπως η ολική ποιότητα,
5. η υποστήριξη της δημιουργίας, της εισαγωγής και της χρήσης της καινοτομίας,
6. η υποστήριξη της ανοιχτής μάθησης, ως μεθόδου εκπαίδευσης, με την συμβολή στη δημιουργία του εκπαιδευτικού υλικού σε συνεργασία με τους ακαδημαϊκούς καθώς και με την υποστήριξη της διδασκαλίας από τη βιβλιοθήκη, και κυρίως
7. η εξάσκηση στη διαρκή αναζήτηση και μάθηση.

Επίλογος.

Η αλλαγή στις βιβλιοθήκες είναι υπόθεση όλων μας, τόσο των οργανισμών στους οποίους οι βιβλιοθήκες ανήκουν, όσο και των εργαζομένων σε αυτές, ανεξαρτήτου επιπέδου ιεραρχίας. Αν έχουμε πιστέψει στο ρόλο κλειδί που κατέχουμε όχι μόνο στο εκπαιδευτικό μα κυρίως στο κοινωνικό και οικονομικό γίγνεσθαι, τότε είναι βέβαιο ότι το μέλλον που επιφυλάσσουμε τόσο στους επαγγελματικούς μας χώρους όσο και στην ίδια τη χώρα είναι επιτυχές και ανταγωνιστικό.

Βιβλιογραφία.

1. Anglada, L. M. (1999): Working together, Learning together: the Consortium of Academic Libraries of Catalonia. *Information Technology and Libraries*, September, σελ. 139-144.
2. Barker, P. (1994): Electronic Libraries: Visions of the Future. *The Electronic Library*, 12(4), σελ. 221-230.
3. Bazillion, Richard J. and Braun, Connie (1995): Academic Libraries as high-tech Gateways: a Guide to Design and Space Decisions. Chicago: ALA.
4. Buckland, M. (1992): Redesigning Library Services: a Manifesto. American Library Association.
5. Chen, Ching- Chih (1986): Libraries in the Information Age: Where are the Microcomputer and Laser Optical Disc Technologies Taking us? *Microcomputers for Information Management*, 3(4), σελ. 253-265.
6. Crawford, Walt and Gorman, Michael (1995): Future Libraries: Dreams, Madness and Reality. ALA, Chicago.
7. Creth, S. D. (1995): A Changing Profession: Central Roles for Academic Librarians. *Advances in Librarianship*, 19, σελ. 85-98.
8. Drabenstott, Karen M. (1994): Analytical Review of the Library of the Future. Council of Library Resources, Washington, DC.
9. Ershova, T. (1998): The Information Society: a New Challenge for Management. *Library Management*, 19(5), 7 σελ.
10. Graham, P. (1995): Digital Research Library: Tasks and Commitments. *Digital libraries '95*. 17 σελ.
11. Gristock, J. J, Mansell, R. (1998): Distributed Library Futures: IT Applications for 2000 and beyond. A report prepared for the Institute of development studies at the University of Sussex, <http://www.IDS.ac.uk/ids>. IATUL proceedings. At <http://educate2.lib.chalmers.se/IATUL/proceedcontenits/cvol8.html>
12. Hallman, C. N. (1990): Technology: Trigger for Change in Reference Librarianship. *The Journal of Academic Librarianship*, 16(4), σελ. 204-8.

23. Larsen, P. M. (1992): The Age of re-... Rethinking, Redefining, Redesigning Library Organizational Structures. Proceedings of the 6th National Conference of the Association of College and Research libraries: Academic libraries: Achieving Excellence in Higher Education, σελ. 261-266.
14. Mesthene, Emmanuel G. (1970): Technological Change: Its Impact on Man and Society. Harvard University press, Cambridge, Massachusetts.
15. Morgan, S. (1996): Developing Academic Skills for the Future. *Library Review*, 45(5), 17 σελ.
16. Murr, L. E. and Williams, J. B. (1987): The Roles of the Future Library. *Library Hi-Tech*, 5(3), σελ. 7-23.
17. Pervniman, W. David (1993): Shaping the Future for Libraries through Leadership and Research, στο F. W. Lancaster (ed), *Libraries and the Future: Essays on the Library of the 21st Century*. The Haworth press, New York.
18. Peters, P. E. (1993): The Changing Infrastructure for Information Distribution. *Information Technology and Libraries*, 12 (June), σελ. 250-253.
19. Quinn, R. E et al (1996): Becoming a Master Manager, 2nd ed, Wiley.
20. Skyrme, D. (1998): Measuring the Value of Knowledge: Metrics for the Knowledge Based Business. Business Intelligence Limited.
21. Supporting Expansion: a Report on Human Resource Management in Academic Libraries, for the Joint Funding Councils' Libraries Review Group. John Fielden Consultancy, July 1993 (rev. September 1993).

Βιογραφικά Στοιχεία.

Η Ανθή Καταιρίκου είναι διευθύντρια της Βιβλιοθήκης του Πολυτεχνείου Κρήτης από το 1985 και Υποψηφία Διδάκτωρ του Ιονίου Πανεπιστημίου, του τμήματος Βιβλιοθηκονομίας- Αρχειονομίας. Έχει οργανώσει διεθνές επιστημονικό συνέδριο με θέμα το μέλλον των Βιβλιοθηκών στην Ανθρώπινη Επικοινωνία και έχει συμμετάσχει στην ομάδα εργασίας της οριζόντιας δράσης για τις βιβλιοθηκονομικές προδιαγραφές του συλλογικού καταλόγου οι οποίες εφαρμόζονται κατά την υλοποίηση του. Έχει συμμετάσχει με εισηγήσεις της σε διεθνή συνέδρια και έχει δημοσιεύσει εργασίες της σε διεθνή περιοδικά, ενώ το 2001 εξεδόθη βιβλίο της με τον τίτλο: Σύγχρονες τάσεις στην Οργάνωση και Διοίκηση των Βιβλιοθηκών, από τις εκδόσεις Παπασωτηρίου. Είναι μέλος της IATUL (International Association of Technical University Libraries), της IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions) και της ALA (American Library Association).